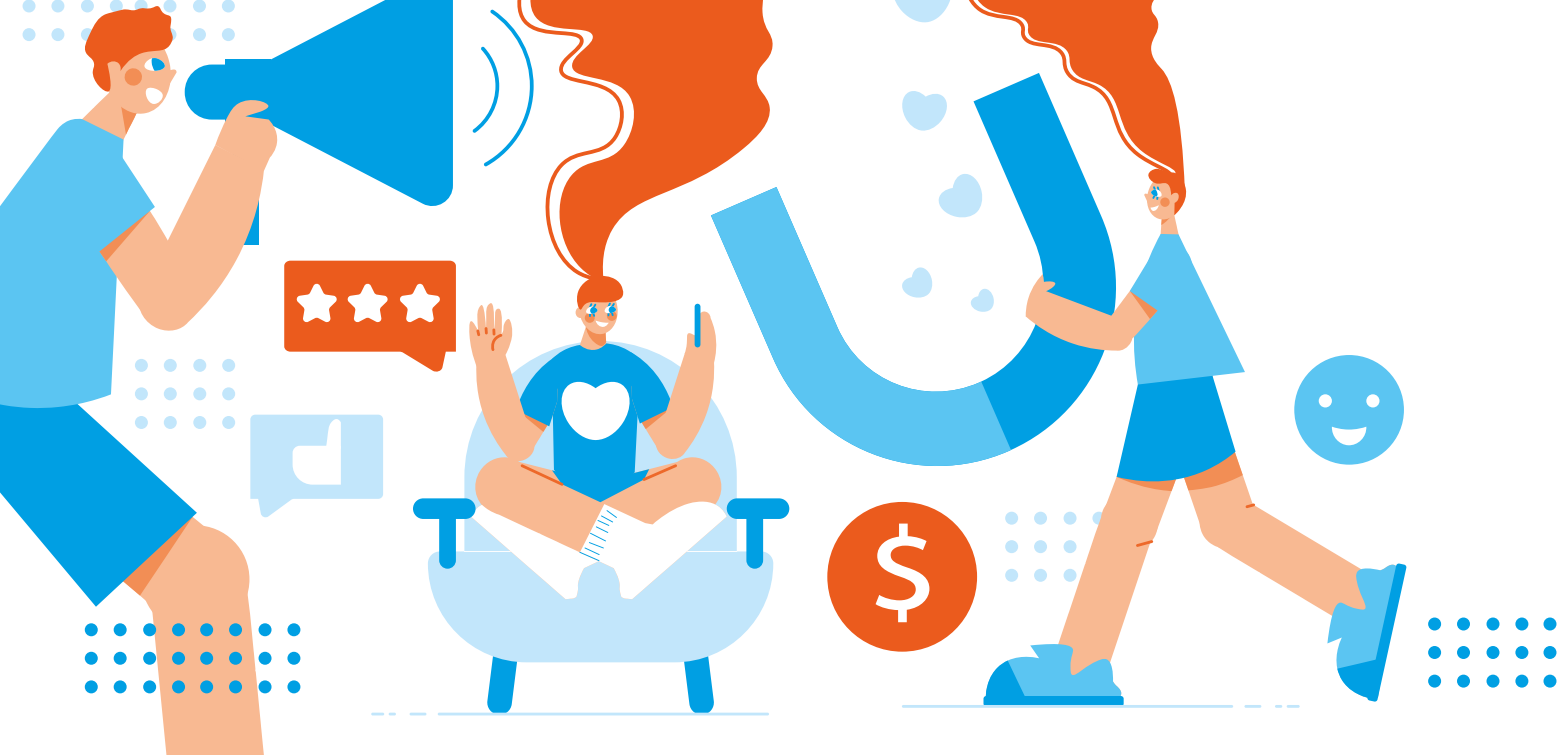




Barómetro Employer Branding 2026

by 



A marca empregadora já convence. O desafio começa quando se entra pela porta

O employer branding está a ganhar terreno nas organizações portuguesas, mas ainda procura uma forma de se afirmar. É este o retrato deixado pelo 1.º Barómetro Employer Branding by iiRH, que revela uma prática em crescimento, mas ainda pouco consolidada e com um desafio: fazer corresponder aquilo que as organizações prometem àquilo que os colaboradores efetivamente vivem.

De montra a espelho. Em vez de servir apenas para mostrar ao mercado uma empresa onde vale a pena trabalhar, a marca empregadora começa a ser medida pela experiência de quem já está dentro.

Apesar de já ser visível nas organizações portuguesas, a prática continua pouco consolidada. Apenas 20,50% das organizações inquiridas têm uma estratégia formalizada, com equipa e orçamento dedicados. Em 37,89%, a prática está ainda em construção ou diagnóstico e, em 27,95%, não existe uma estratégia definida.

Também a Employee Value Proposition (EVP) revela uma prática ainda em construção. Só 18,63% dos inquiridos dizem ter uma proposta de valor ao colaborador documentada e comunicada interna e externamente. Outros 19,25% têm-na definida, mas comunicam-na pouco. Em 34,78% dos casos, a EVP está ainda em desenvolvimento e 27,33% não têm uma proposta definida. Ou seja, a promessa que deveria sustentar a marca empregadora ainda não está, em

muitas organizações, suficientemente definida para chegar ao mercado ou sequer a quem está dentro.

Este resultado ganha outra leitura quando cruzado com a avaliação que os próprios participantes fazem da experiência interna: a identificação dos colaboradores com a EVP recebe apenas 6,24 valores em 10. Ter uma proposta de valor documentada não significa, por si só, que ela seja reconhecida ou vivida internamente, pelo menos na perceção dos participantes.

Quando comunicam a marca empregadora, as organizações continuam a apostar nos canais digitais. O LinkedIn é utilizado por 70,81% e o Instagram e outras redes sociais por 48,45%. Os portais de carreiras próprios e os eventos, feiras e conferências (34,78%) surgem logo a seguir.

Só 10,56% das organizações têm programas de embaixadores internos, apesar de o employee advocacy ser frequentemente mencionados quando os participantes são convidados a identificar as práticas de employer branding que mais admiram. Podcasts e videocasts representam 4,35% e a imprensa especializada 3,73%. Há ainda 21,74% das organizações sem qualquer canal específico de comunicação da marca empregadora.

Existe, contudo, uma contradição entre valorização e prática: o employee advocacy surge entre as práticas mais admiradas, mas os programas formais de embaixadores internos continuam residuais.

Também na medição dos resultados, a prática revela alguma dispersão. Em 36,02% das organizações, o

impacto das iniciativas de employer branding ainda não é acompanhado de forma sistemática. O engagement e a satisfação (31,68%) são os indicadores mais utilizados, seguidos da retenção e turnover (31,06%) e da qualidade e volume das candidaturas (30,43%). O eNPS é referido por 21,12%.

O que faz uma empresa valer a pena?

Quando convidados a pensar como os próprios colaboradores, os responsáveis que participaram no barómetro colocam o salário no topo da lista, mas não sozinho. A remuneração competitiva e os benefícios recebem uma média de 7,54 valores, numa escala de um a 10. A flexibilidade, incluindo horários e trabalho remoto ou híbrido, chega aos 7,43. A reputação e o prestígio da empresa no mercado aparecem com 7,31, enquanto as oportunidades de progressão e o ambiente de equipa e relações interpessoais partilham 7,21.

A cultura e os valores da organização recebem 7,03 valores, formação e desenvolvimento contínuo ficam nos 6,89 e estabilidade e segurança no emprego nos 6,72. No fim da lista



Alfredo Silva

Former DRH da Nestlé
(Europa, África e Médio Oriente)

“Uma marca empregadora credível tem bem definidas a sua missão, visão e os valores que a empresa cultiva e acredita, substanciados na sua cultura. A comunicação interna, constante e realista, resulta em pessoas motivadas e verdadeiras embaixadoras da empresa e das marcas.”

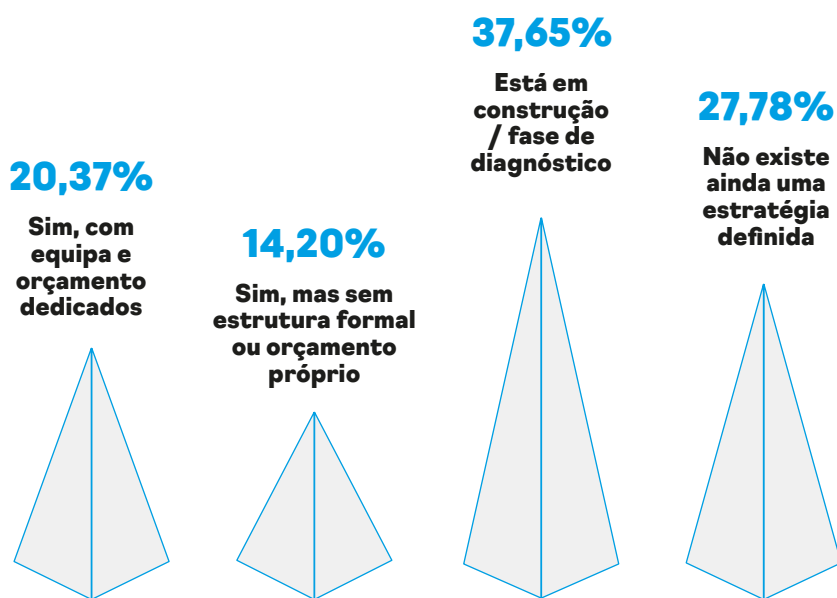
está o propósito e o impacto social da organização, com 6,45.

Mas há uma diferença entre aquilo que se considera importante na escolha de um empregador e aquilo que as organizações dizem conseguir proporcionar. Quando a avaliação passa dos atributos valorizados para a experiência efetivamente vivida, nenhuma das dimensões chega aos sete valores. O onboarding obtém a classificação mais elevada, com 6,84, seguido da correspondência entre a experiência interna e a comunicação externa, com 6,80.

A distância torna-se mais evidente na relação com a própria proposta de valor. A identificação dos colaboradores com a EVP fica nos 6,24 valores, abaixo do compromisso da liderança de topo com a estratégia de employer branding (6,48) e da capacidade dos colaboradores para funcionarem como embaixadores espontâneos da marca (6,50).

O contraste é revelador: em todas as dimensões comparáveis, aquilo que os participantes dizem valorizar obtém uma classificação

A sua organização tem uma estratégia de employer branding formalizada?



superior à experiência que as organizações dizem proporcionar.

O verdadeiro teste

É no percurso que se segue à entrada na organização que continuam a surgir algumas das avaliações mais baixas. O onboarding é a dimensão



Carlos Courelas

Diretor de Recursos Humanos da Servier Portugal

“A credibilidade de uma marca empregadora mede-se pela sua capacidade de resistir ao tempo e ao escrutínio interno.

Não basta comunicar bem; é imperativo que os valores se traduzam em comportamentos na gestão e liderança. Reconhecer honestamente as imperfeições é igualmente vital para gerar credibilidade.”

mais bem classificada, com 6,78 valores, seguido do recrutamento e da experiência do candidato, com 6,76. Reconhecimento, retenção, desenvolvimento e offboarding recebem avaliações entre 6,49 e 6,63. A relação com alumni fica nos 5,70.

E, quando se pergunta onde está a maior margem de melhoria, é precisamente o desenvolvimento e a progressão que surgem no topo das respostas: 29,85% dos participantes apontam esta dimensão, quase o dobro da segunda mais referida, o reconhecimento (17,16%). A retenção reúne 15,67% das respostas e o onboarding 14,18%. A atração representa 12,69%. Já a relação com alumni é identificada por 5,22%, enquanto recrutamento e candidate experience e offboarding ficam nos 2,99% e 2,24%, respetivamente.

A marca empregadora começa, assim, a ser testada menos no momento da candidatura e mais na capacidade de cumprir uma promessa ao longo do ciclo de vida do colaborador.

Há ambição. Falta orçamento?

A marca empregadora pode já estar na agenda, mas ainda não conquistou, em muitas organizações, um lugar próprio no orçamento. Apenas 11,19% têm uma verba autónoma para employer branding. Em 20,90%,



Armanda Antunes

Diretora da formação executiva e Diretora do mestrado em gestão de recursos humanos da Universidade Europeia

“Uma marca empregadora credível não diz com clareza o que é trabalhar ali, o que procura e o que não pode oferecer. O objetivo não deve ser atrair o maior número de candidatos, mas evitar que estes entrem à procura de uma organização que, na realidade, não existe.”

o investimento é repartido com recursos humanos (RH) e, em 5,97%, com marketing ou comunicação. Para 38,81%, não existe sequer uma dotação formal. As iniciativas avançam e são financiadas caso a caso. Outros 23,13% não têm qualquer investimento especificamente dedicado à marca empregadora. Também o valor anual do investimento permanece pouco claro: 50,75% dos inquiridos dizem não saber quanto a organização investe ou consideram que esse montante não é mensurável. Dos restantes, 25,37% situam o investimento abaixo dos cinco mil euros anuais e 15,67% entre cinco mil e 20 mil. Apenas 2,24% indicam valores entre 20 mil e 50 mil euros, outros 2,24% entre 50 mil e 100 mil e 3,73% acima dos 100 mil euros. O retrato é o de uma função que ganhou espaço na agenda, mas ainda não dispõe, em muitas organizações, de recursos próprios para se afirmar como área de gestão.

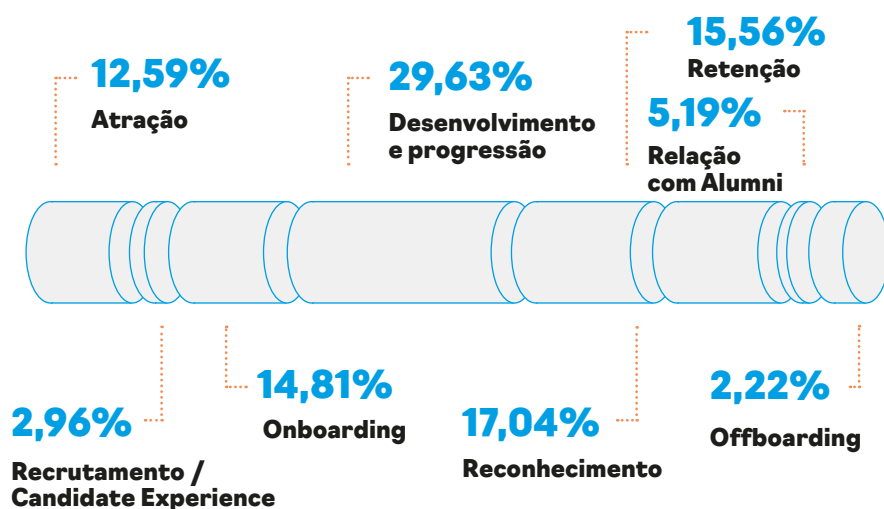
De quem é o employer branding?

À falta de um orçamento próprio soma-se, em muitas organizações, a ausência de uma estrutura claramente responsável pela área. RH ou

Como é medido o impacto das iniciativas de employer branding na sua empresa?

Taxa de retenção e turnover 31,06%	Índices de engagement e satisfação 31,68%
Employee Net Promoter Score (eNPS) 21,12%	Ainda não medimos de forma sistemática 36,02%
Qualidade e volume de candidaturas 30,43%	Outro 14,91%

Qual a etapa do ciclo de vida onde a sua organização tem maior margem de melhoria?



people & culture assumem essa função em 40,30% dos casos, enquanto 15,67% a partilham com o marketing. Em 8,21% das organizações, a responsabilidade está diretamente no marketing ou comunicação. Noutras 8,21%, existe já uma equipa dedicada. Todavia, a função continua sem uma atribuição formal para 27,61% dos inquiridos.



Margarida Esteves Calado

Head of People na NTT DATA Portugal

“Uma marca empregadora constrói-se através da experiência que as pessoas vivem todos os dias.

Nasce da coerência entre a cultura que a organização promove e a realidade que entrega, da capacidade de escutar e evoluir e do envolvimento das pessoas em preservar e transmitir essa cultura. É essa autenticidade que gera confiança e faz da marca uma promessa cumprida.”

O employer branding permanece, assim, em muitos casos, como uma responsabilidade transversal sem um responsável claramente definido. Há, ainda assim, sinais de progresso. Comparando a situação atual com a de há dois anos, 23,66% dos participantes consideram que a sua marca empregadora está significativamente mais forte e 26,72% que se encontra ligeiramente mais forte. São 50,38% a reconhecer uma evolução positiva.

A evolução é positiva, mas não equivale ainda a maturidade: a melhoria percecionada acontece antes de a prática estar plenamente consolidada.

Além disso, a situação mantém-se inalterada para 25,19%. Outros 4,58% apontam para uma ligeira deterioração.

Na avaliação das diferentes dimensões, o alinhamento entre a promessa externa e a experiência interna é o aspeto mais bem classificado, com 6,55 valores em 10. A coerência da comunicação nos diferentes canais obtém 6,47, seguida da retenção de talento crítico, com 6,43, e da capacidade de atrair os perfis certos, com 6,42. A eficácia global da marca empregadora situa-se nos 6,40. A classificação mais baixa pertence à clareza e diferenciação da EVP no mercado, com 6,08.

A consistência entre promessa e experiência surge, assim, como

uma das dimensões mais bem avaliadas. Já a clareza e diferenciação da EVP no mercado obtêm a classificação mais baixa.

Bem-estar sobe ao topo

Se o presente ainda é feito de estratégias em construção, o que se desenha para os próximos anos parece ter um denominador comum: cuidar das pessoas. Entre as tendências avaliadas, o bem-estar mental enquanto componente da proposta de valor é aquela a que os participantes atribuem maior impacto atual ou futuro na estratégia de employer branding, com 6,80 valores em 10.

O resultado ganha particular relevância porque o bem-estar não é uma dimensão que se esgote na comunicação: depende de políticas, liderança, organização do trabalho e experiência diária.

A sustentabilidade e o propósito enquanto fatores de diferenciação surgem logo depois, com 6,66 valo-



Nuno Peixinho

Country Deputy HR Director da Forvia/Faurecia

“Uma marca empregadora bem comunicada gera atenção. Uma marca empregadora credível gera confiança. Nas empresas industriais B2B, essa confiança nasce da experiência real dos colaboradores. Quando as pessoas se reconhecem naquilo que a empresa comunica e o partilham naturalmente, a marca deixa de ser um discurso e passa a ser uma realidade, construindo a sua reputação de dentro para fora.”

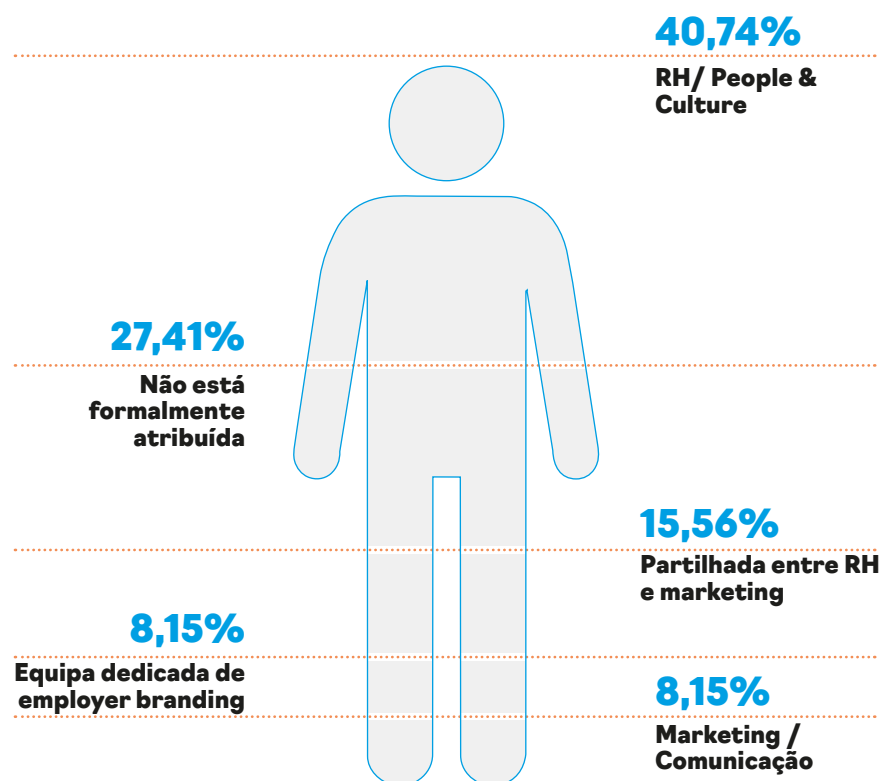
res. A transparência salarial obtém 6,41, a diversidade, equidade e inclusão (DE&I) 6,35 e as expectativas específicas da Geração Z 6,19.

A tecnologia aparece mais abaixo nesta hierarquia. A utilização de inteligência artificial (IA) generativa na criação de conteúdos de employer branding é avaliada em 6,02 valores, enquanto a aplicação de IA ao recrutamento e à candidate experience fica nos 6,01. Já o trabalho remoto ou híbrido como fator de atração internacional recebe 5,78.

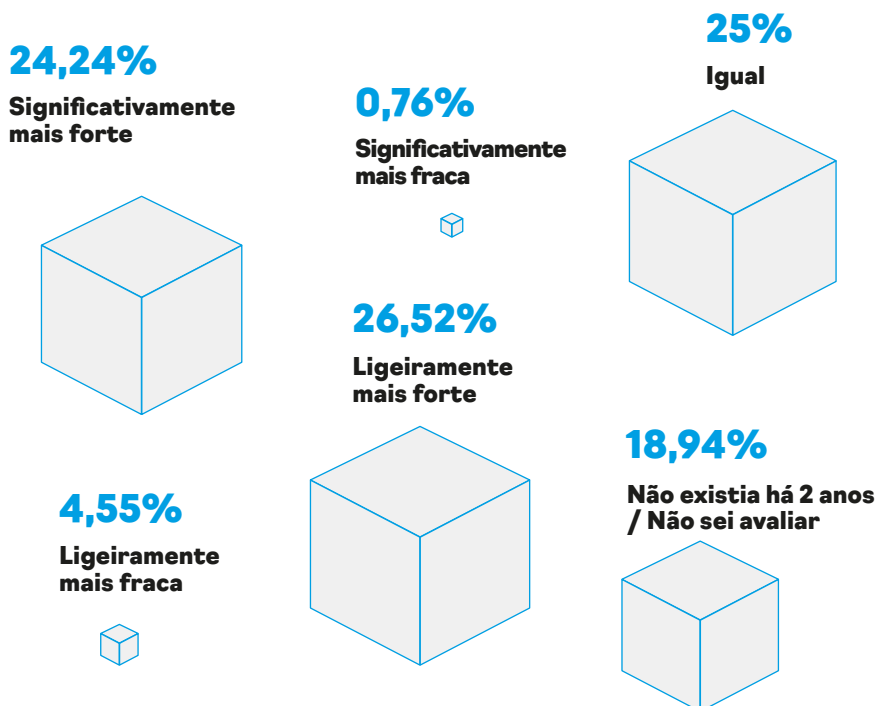
Quando a questão passa do impacto esperado para aquilo que poderá ser mais disruptivo nos próximos três anos, a ordem muda pouco no topo. Bem-estar e saúde mental voltam a liderar, escolhidos por 32,03% dos inquiridos. A IA é apontada por 22,66%, enquanto trabalho remoto e talento global reúnem 10,16% das respostas.

A Geração Z no mercado de trabalho representa 9,38% e a transparência salarial 8,59%. Mais abaixo fica a DE&I, com 6,25%, e a sustentabilidade e ESG, com 0,78%.

Onde está alocada a responsabilidade de employer branding na sua organização?



Comparando com há dois anos, a marca empregadora da sua organização está:



Menos campanha, mais experiência

Quando convidados a identificar a prática de employer branding que mais impacto teve - ou que mais admiram - em Portugal nos últimos anos, os participantes não elegem uma iniciativa vencedora, mas há palavras que se repetem nas respostas: bem-estar e saúde mental, retenção, diversidade e inclusão, flexibilidade e trabalho remoto, autenticidade e employee advocacy.

Nas respostas, o employer branding surge cada vez mais associado a uma experiência end-to-end, que começa no momento em que o candidato conhece a organização e se prolonga pelo onboarding, desenvolvimento, retenção e saída. A atração deixa de ser uma dimensão autónoma e passa a estar ligada àquilo que a empresa consegue efetivamente proporcionar depois da contratação.

A voz dos colaboradores é outra constante nas respostas. Dar-lhes



Sandra Barranquinho

Human Resources Director do BNP Paribas
Personal Finance

“Uma marca empregadora cria-se na cultura, na qualidade da liderança, nas decisões do dia a dia e na experiência real dos colaboradores.

A comunicação só cria valor quando torna visível uma realidade genuína, sustentada por práticas consistentes. A credibilidade mede-se pela coerência entre o que a organização promete e o que as pessoas vivem.”

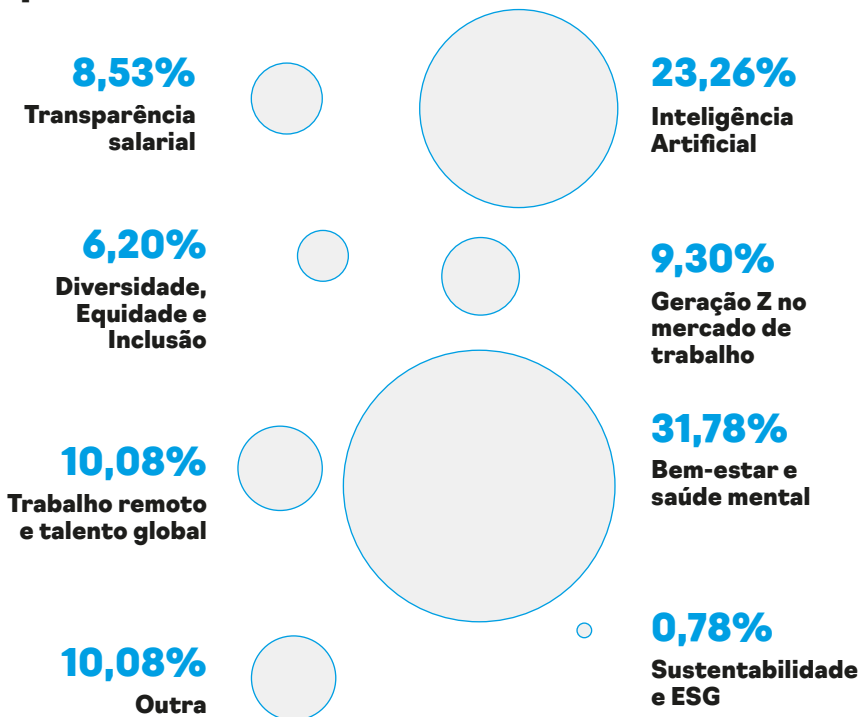
espaço, mostrar testemunhos reais e contar histórias de carreira e progressão interna surgem entre as práticas que os participantes identificam como tendo tido mais impacto ou que mais admiram.

Entre os casos concretos mencionados, há quem destaque a Delta, pela capacidade de se atualizar sem perder uma marca empregadora ancorada na cultura; a Auchan, pela evolução da EVP; ou a Farfetch, pelas políticas de trabalho remoto internacional, licenças sabáticas pagas e investimento em bem-estar e aprendizagem contínua. O programa Incluir, do grupo Jerónimo Martins, o estágio de seis meses em Espanha da Mercadona para pessoas recrutadas em Portugal e a relação de longo prazo com os colaboradores associada à IKEA também são mencionados.

O primeiro passo

Quando se pede um conselho a uma organização que está agora a come-

Qual a tendência que considera mais disruptiva para o employer branding nos próximos três anos?



çar a trabalhar a sua marca empregadora, há uma resposta que se repete, com diferentes palavras: ouvir. “Não comecem pela comunicação, comecem pelo diagnóstico”, pode ler-se numa das respostas. Outra recomenda “garantir primeiro que a experiência interna é boa; só depois comuniquem para fora”.

A partir desse diagnóstico deverá nascer uma EVP clara e diferenciadora, mas também fiel à experiência. Os inquiridos defendem ainda o envolvimento dos colaboradores na construção da estratégia, a participação da liderança de topo e, quando possível, uma estrutura dedicada.

A transparência e a consistência surgem também como condições para uma marca empregadora credível: nas condições oferecidas, na comunicação, na gestão de expecta-

tivas e na relação entre aquilo que se diz e aquilo que se vive.

Por fim, fica também um aviso: não transformar o employer branding numa coleção de práticas copiadas de outras organizações. Antes de procurar referências externas, as respostas aconselham a identificar os valores, a cultura, as pessoas e os atributos que tornam aquela organização diferente. É aí, dizem os participantes, que a marca empregadora começa verdadeiramente a ganhar identidade.

O próximo salto de maturidade poderá, por isso, não estar em comunicar mais, mas em alinhar estratégia, experiência, liderança, investimento e medição. Mais do que comunicar uma promessa, as organizações terão de garantir que ela é reconhecida e vivida ao longo de todo o ciclo do colaborador. 

O 1.º Barómetro Employer Branding by iIRH reuniu 258 respostas de profissionais de RH, people & culture, talent acquisition, employer branding, comunicação interna, formação e desenvolvimento, bem como de CEO e administração. Entre as 195 respostas obtidas, 40,51% correspondem a organizações com menos de 50 colaboradores e 40,01% a empresas com 250 ou mais. Tecnologia, software e IT (15,90%) e indústria e manufatura (13,85%) são os setores mais representados. Na amostra, 24,62% são diretores de RH/People & Culture e 13,33% responsáveis de Employer Branding/Comunicação Interna.

Quem fala bem de nós?

Este barómetro é entusiasmante, trazendo, mais uma vez, para a agenda um tema relevante, e fez-me refletir sobre a liderança, quando vi a pontuação de só 6,48 em 10 no compromisso da liderança de topo com a estratégia de employer branding.

Cada um de nós, no duplo papel de líder e liderado, é fonte de influência. Enquanto o que torna a empresa única não estiver, de forma coerente e consistente, no nosso pensar, sentir e estar, será difícil fazer viver a Employee Value Proposition (EVP).



Nos projetos que acompanho, as dúvidas de quem lidera acontecem, chegando-se a questionar: “O que estou aqui a fazer?” ou “Porque estou nesta empresa?”. Ter dúvidas faz parte; permanecer nelas é uma escolha. Reconectar com o que nos faz brilhar o olhar quando trabalhamos é um desafio constante. Por isso, alinhar o employer branding e o EVP, sintonizando o que se diz com o que se faz, é facilitador. Caso contrário, vamos para as empresas confiantes no projeto e no EVP e saímos com desilusão e até mágoa pela forma como vivemos a liderança.

Outro tema que destaco é o facto de o onboarding ser uma das dimensões com melhor classificação, em contraste com o desenvolvimento e a progressão. Há todo um cuidar desde a atração, passando pelo recrutamento, seleção e integração: o storytelling da jornada connosco, o entusiasmo, o kit de boas-vindas e a esperança de que “tudo vai correr bem!”.

Pela minha experiência, é nesta fase que se compromete a baixa classificação no desenvolvimento e progressão, porque não se torna o implícito explícito. Fica a ideia do projeto e do que há para fazer, mas não se concretizam cenários ou indicadores calendarizados. Os atores da história estão no mesmo livro, mas nem sempre na mesma página.

Celebrar a chegada, com onboarding, buddies ou mentores, é a sedução do “agora fazes parte da equipa, és da tribo”. É festa e alegria. Mas acompanhar com dados credíveis, entender a performance, desafiar, reconhecer, potenciar o desenvolvimento e reter exige disciplina, rigor, método e presença. Perguntar mais. Falar menos.

Por isso, achei de grande valia as recomendações deste barómetro: não começar pela comunicação, mas pelo diagnóstico, falando com quem fez a empresa chegar até aqui. Só depois de garantir uma experiência interna boa, transparente e consistente devemos comunicar para fora.

Comunicar é dar voz a quem fala bem de nós. É aí que a verdadeira identidade acontece: quando todos são embaixadores da empresa, falando dela no mesmo tom positivo. No jantar com os amigos, no bar da praia ou quando perguntam “O que precisas?” a um colega meio à toa. Isto também é cuidar das pessoas.

Começar por clarificar os atributos que tornam a empresa única e, depois de assegurar que todos os entendem e sentem, praticar o que se diz e dizer o que se faz, todos os dias e em todo o lado: na feira de emprego, na conferência, na fila para o café, na hora de chegar à reunião ou na porta que se abre para facilitar a vida ao senhor da limpeza.

Este estar é cultura que se vive, nutre a reputação e o querer continuar a fazer parte. O employer branding é um trabalho contínuo e um designio de todos nós. 

O employer branding é um trabalho contínuo